

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции</b>

**УДК 005.936.43:339.137.2**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3Б	Бабаев Руслан Халигович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н. доцент		

Томск - 2017г.

### Планируемые результаты обучения по ООП (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р<sub>6</sub></b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р<sub>8</sub></b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<b><i>Универсальные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>11</sub></b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. Кафедрой  
Н.О.Чистякова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗБ	Бабаеву Руслану Халиговичу

Тема работы:

<b>Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Манотомь»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
---	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	Научная литература (статьи и монографии), периодическая печать, информация из сети Интернет, нормативные акты, первичная информация о рынке, потребителях и конкурентах, собранная автором.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Проанализировать отечественную и зарубежную научную литературу, посвященную особенностям расчета конкурентоспособности продукции и ее анализу; 2. Изучить особенности разработки мероприятий по повышению

	конкурентоспособности; 3. Провести анализ конкурентной среды предприятия для определения его позиции; 4. Провести анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Манотомь»; 5. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции на примере ОАО «Манотомь».
<b>Перечень графического материала</b>	1) Модели и технические характеристики АРМов 2) Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в динамике: – чистая прибыль; – показатели рентабельности; – показатели ликвидности; 3) 5 сил Портера 4) Опрос потребителей 5) Рыночная позиция игроков относительно друг друга 6) Рыночная позиция игроков в сравнении с конкурентами 7) Мероприятия и их результаты
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Бабаев Руслан Халигович		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 67 страниц, 10 рисунков, 26 таблиц, 20 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, анализ конкурентной среды.

Объектом исследования является ОАО «Манотомь».

Цель работы: дать оценку конкурентоспособности продукции и обозначить мероприятия по ее повышению.

В процессе исследования использованы учебные пособия, методические указания, публикации в научных журналах, связанные с определением конкурентоспособности.

В результате исследования были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Манотомь», а именно продукции АРМ.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: введение раскрывает актуальность, цель исследования, теоретическую и практическую значимость работы, обосновывается выбор объекта и предмета исследования. В первой главе описаны теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности товара. Вторая глава посвящена характеристике деятельности предприятия и предмета исследования, а также рассчитаны показатели эффективности деятельности предприятия. В третьей главе выполнен анализ конкурентной среды предприятия, использованы методики оценки конкурентоспособности товара на рынке и дана ее бальная оценка исходя из опроса потребителей, а также разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности. Заключение содержит анализ результатов теоретических и практических расчетов работы.

Теоретическая и практическая значимость работы: исследования проведенные в работе, а также результаты работы могут быть использованы компанией ОАО «Манотомь» в своей деятельности.

## **Определения, обозначения, сокращения**

1. Маркетинговый аудит – независимое периодическое всестороннее и систематическое исследование маркетингового окружения, задач, стратегий и деятельности компании (или ее подразделения) для выявления существующих проблем и возможностей, и разработки плана действий компании (подразделения) по совершенствованию маркетинговой деятельности.
2. Референтные группы – группы, которые оказывают прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношение индивида к чему- (кому-) либо и его поведение.
3. Рыночный лидер – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли (доля на рынке порядка 40 %).
4. Рыночный последователь – это фирма, рыночная доля которой составляет около 20 %.
5. Рыночный претендент – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров (доля на рынке около 30 %).
6. Текущий конкурентный анализ – метод исследования конкурентного окружения предприятия с помощью оценки индивидуальных характеристик и тактики соперников.
7. Конкурентоспособность – понятие, включающее в себя уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами/предприятиями/товарами на рынке.
8. Фундаментальная рыночная ниша – совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга, производимые данной фирмой.
9. АРМ – автоматизированное рабочее место.

## Оглавление

Реферат .....	5
<b>Определения, обозначения, сокращения .....</b>	<b>6</b>
<b>Оглавление .....</b>	<b>7</b>
<b>Введение .....</b>	<b>8</b>
Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности товара в условиях рынка.....	10
1.1 Понятия «конкуренция», «конкурентоспособность» и их содержание.....	10
1.2 Критерии конкурентоспособности предприятия.....	18
1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности товара.....	24
Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Манотомь» .....	30
2.1 Краткая характеристика предприятия .....	30
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Манотомь» .....	34
2.3 Анализ технологического процесса на предприятии.....	38
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции .....	39
3.1 Анализ конкурентной среды предприятия ОАО «Манотомь» ....	39
3.2 Оценка конкурентоспособности товара ОАО «Манотомь» .....	45
3.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции на примере ОАО «Манотомь».....	48
4 Социальная ответственность .....	54
4.1 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием.....	54
4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «Манотомь» .....	56
<b>Заключение.....</b>	<b>61</b>
<b>Список публикаций .....</b>	<b>63</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>64</b>
.....	67
Приложение А. Действующая организационная структура управления ОАО «Манотомь».....	67

## **Введение**

Каждое предприятие в рыночной экономике действует в определенной конкурентной среде. Существуют факторы, которые производят на него определенное влияние. Анализ и прогнозирование конкурентной среды достаточно трудоемкая составляющая. Ключевой элемент рынка – наличие конкуренции, если ее нет, то нет рыночной экономики.

Проблемы выбора модели предприятием стратегических позиций в условиях конкуренции, являются существенными для того, чтобы обеспечить его рентабельное функционирование в долгосрочной перспективе.

Расчёт конкурентоспособности продукции является важнейшей частью предприятия, ведь именно с помощью него предприятие может понять, идет ли оно в ногу со временем, с запросами потребителя, а также со своими конкурентами. На основе этих расчетов определяются объемы выпуска промышленной продукции, выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства и составляются балансы производственных мощностей.

Оценка конкурентоспособности продукции используется также для экономического обоснования – целесообразно ли производство данного вида продукции.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что каждое предприятие посредством использования оценки конкурентоспособности продукции может осуществлять анализ данного вида продукции, а также понять, в чем преимущества и недостатки.

Цель: дать оценку конкурентоспособности продукции и обозначить пути ее повышения.

Объектом исследования: продукция ассортимента ОАО «Манотомь» – автоматизированное рабочее место (АРМ).

Предмет исследования: оценка конкурентоспособности продукции АРМ.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности были использованы сведения бухгалтерской и годовой отчетности за 2014, 2015, 2016 годы.



В первой главе описаны теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности товара.

Вторая глава посвящена характеристике деятельности предприятия и предмета исследования, а также рассчитаны показатели эффективности деятельности предприятия.

В третьей главе выполнен анализ конкурентной среды предприятия, использованы методики оценки конкурентоспособности товара на рынке и дана ее бальная оценка исходя из опроса потребителей, а также разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности.

В результате проведенного исследования были решены следующие задачи:

1. Провести расчеты показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
2. Провести анализ среды предприятия;
3. Провести оценку конкурентоспособности товара;
4. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Практическая значимость работы заключается в том, что проведенные расчеты и анализ конкурентоспособности АРМА предприятия ОАО «Манотомь» и разработанные мероприятия по повышению конкурентоспособности важны для совершенствования работы предприятия.

## **Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности товара в условиях рынка**

### **1.1 Понятия «конкуренция», «конкурентоспособность» и их содержание**

Конкуренция – ключевая категория рыночных отношений.

Конкуренция – это соперничество участников рынка в сфере производства и сбыта товаров и услуг [1]. Это состязательность, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции [2].

Конкурентоспособность – понятие, включающее в себя уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами/предприятиями/товарами на рынке.

С точки зрения экономической теории конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и услуги за наиболее выгодные условия производства.

С маркетинговой точки зрения конкуренция в предпринимательской деятельности выступает в качестве побудительной силы, направляющей деятельность производителей и продавцов на удовлетворение потребностей потребителей: «При конкуренции покупатели – это хозяин, рынок – их агент, а предприятия – их слуги» [3].

Можно сделать вывод, что рыночной конкуренцией называется борьба фирм за спрос потребителей, которая ведется на доступных им сегментах рынка. Ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом. Ведь если спрос удовлетворен товаром одной фирмы, то все остальные автоматически лишаются возможности продавать свою продукцию. В тех случаях, когда спрос неограничен, тогда отношения между фирмами,

предлагающими однотипную продукцию, часто бывают больше похожи на сотрудничество, чем на конкуренцию.

Рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому самым распространенным приемом, к которому прибегают фирмы, чтобы облегчить давление со стороны конкурентов, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка, в поиске узких, специфических ниш.

Основной участник процесса конкуренции - это лицо, группа лиц, или предприятие, которые соперничают между собой в стремлении занимать ведущее положение на рынке. С точки зрения маркетинга конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке. Конкуренты – это субъекты маркетинговой системы (маркетинговой микросреды предприятия), которые влияют на выбор рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (рисунок 1).

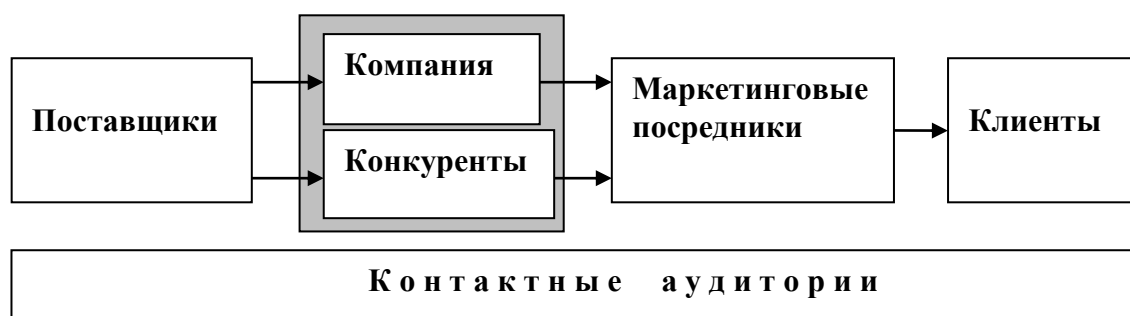


Рисунок 1 – Субъекты маркетинговой микросреды предприятия

Можно дать следующее определение: конкурирующими называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходит товар, производимый данной фирмой.

Конкурентный рынок – это рынок, в котором нет входных барьеров и препятствий конкуренции. Это параметры инфраструктуры рынка, оказывающие влияние на условия реализации товара и на его цену.

К этим условиям относятся - конкурирующие фирмы, реклама, а также условия поставок и фирменного обслуживания, гарантии качества и безопасности использования товара и др. Чем меньше отдельные фирмы оказывают влияние на рынок, тем более конкурентным считается рынок. Если отдельная фирма в состоянии воздействовать на условия продажи своего товара и на его цену, то фирмы ведут между собой конкурентную борьбу.

Понятие «конкурентная борьба» включает в себя способы поведения отдельных фирм на рынке. Победить в конкурентной борьбе – значит склонить потребителей в свою пользу, а не в пользу поверженных врагов. Необходимо помнить, что победа начинается и заканчивается в сознании покупателей. Конкуренция на рынке проявляется в различных формах, зависит она, от выбранного критерия. По форме различают следующие виды конкуренции:

- функциональная конкуренция – среди разных продуктов, удовлетворяющих определенную потребность потребителя;
- видовая конкуренция – среди товаров одной группы, различающихся по важным параметрам для потребителя;
- предметная конкуренция – среди одинаковых, но различающихся по качеству изготовления товаров у различных производителей, поэтому ее называют межфирменной.

По масштабам развития конкуренция может быть:

- индивидуальной - выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг;
- местной - ведется среди фирм находящихся в определенной территории ;
- отраслевой - идет борьба за получение наибольшего дохода, в одной из отраслей рынка;
- межотраслевой - соперничество разных отраслей рынка за

привлечение на свою сторону потребителей для извлечения большего дохода;

– национальной - состязание отечественных товаровладельцев внутри страны;

– глобальной – соперничество разных секторов экономики и разных стран на мировом рынке);

Исходя из вышеперечисленного, можно выделить следующие виды конкуренции (таблица 1).

Таблица 1- Классификация видов конкуренции

Критерий	Вид конкуренции
форма	– функциональная – видовая – предметная
масштабы развития	– индивидуальная – местная – отраслевая – межотраслевая – национальная – глобальная
характер развития	– свободная – регулируемая
этичность применяемых методов	– добросовестная – недобросовестная
способ	– ценовая – неценовая
типы рынков	– совершенная – несовершенная
степень интенсивности	– привлекательная – умеренная – ожесточенная для объекта конкуренции – ожесточенная для субъекта конкуренции

По этичности применяемых методов конкуренцию можно условно разделить на следующие виды:

– добросовестная (применяются такие методы как повышение качества продукции, снижение цен, реклама, развитие до- и послепродажного обслуживания, создание новых товаров и услуг;

– недобросовестная (в арсенале приемов – экономический и

промышленный шпионаж, подделка продукции конкурентов, скрытое использование чужой торговой марки, подкуп и шантаж сотрудников конкурента, обман потребителей, махинации с деловой отчетностью и валютные, сокрытие дефектов, хищническое ценообразование, неоправданное повышение уровня оплаты труда с целью привлечения персонала конкурентов в свою фирму, тайный сговор конкурентов на торгах, распространение ложной информации, физическое уничтожение конкурента, разглашение коммерческой тайны конкурента, недобросовестная реклама и др.).

По способу выделяют два вида конкуренции:

– ценовая конкуренция – товар предлагается по цене ниже, чем у конкурентов. Это привлекает тех потребителей, которые «чувствительных к цене». Снижение цены возможно за счет снижения издержек, либо за счет уменьшения прибыли, что могут позволить себе далеко не все, а только крупные компании. В долгосрочном плане ценовая конкуренция приводит к уменьшению привлекательности рынка и, следовательно, как бумеранг, «бьет» и по тем, кто ее применяет. Такая конкуренция может иметь место как скрытая (если товар выводится на рынок с лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившейся ценой) или прямая (если объявляется о снижении цен, т.е компания будет демпировать цены );

– неценовая конкуренция используется, когда товар лучшего качества или предоставление широкого спектра услуг, которые сопровождаются пропорциональным увеличением цен. Такой подход привлекает нечувствительных к цене потребителей.

В зависимости от того, как конкурируют участники рыночных отношений, различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию и соответствующие типы рынков: рынок свободной конкуренции и рынок несовершенной конкуренции. Чем меньше воздействие отдельных компаний на цену продукции, тем более конкурентнее рынок;

– совершенная конкуренция – это рынок, на котором присутствует большое количество компаний, предлагающих одинаковую продукцию. Для

совершенной конкуренции одними из ключевых факторов является: легкость входа предпринимателя в отрасль, а также равные возможности покупателей и продавцов в доступе к информации о состоянии рынка. При этом ни размер компании, ни другие причины не позволяют хотя бы одному из них воздействовать на рыночную цену, поэтому спрос на продукцию одной фирмы не будет падать по мере увеличения им своих продаж;

– несовершенная конкуренция – положение на рынке, при котором существуют барьеры входа на рынок это: ограниченный доступ к информации и ограниченное число покупателей и продавцов. Товары, которые продаются на таком рынке, могут быть дифференцированы, в связи, с чем отдельные рыночные агенты могут оказывать влияние на масштабы производства и уровень цен. Выделяют три типа несовершенной конкуренции:

1) монополистическая конкуренция – это такая ситуация на рынке, когда фирмы продают дифференцированный продукт; рынок, доступ на который относительно свободен;

2) олигополистическая конкуренция - рынок с небольшим количеством продавцов, каждый из которых весьма чувствителен к политике ценообразования и маркетинговой стратегии другого [4]. Олигополия – господство небольшого числа крупнейших фирм, компаний в производстве и на рынке. Продукция на таком типе рынка – либо однородная, либо дифференцированная. Главная черта олигополии – установление цен по принципу лидерства, когда фирмы стремятся установить примерно такую же цену, как наиболее сильная на этом рынке фирма;

3) монополизм - тип рынка, при котором конкуренция практически полностью отсутствует. Это господство на рынке товаров и услуг одного производителя, продавца или сравнительно небольшой группы производителей, продавцов, объединившихся в целях захвата рынка, вытеснения конкурентов, продающих данный или аналогичный товар, контроля цен. Продавец может изменить цену в очень широких пределах, а максимально высокая цена ограничивается только платежеспособным спросом.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает, прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Таким образом, конкуренция существует на рынке в различных формах и реализуется дифференцированными способами.

Условием существования конкуренции можно назвать наличие противостояния, столкновения интересов предпринимателей в процессе деятельности по производству и продаже товаров, выполнению работ, оказанию услуг. Цель состязания субъектов предпринимательства достигается лишь в том случае, если результаты их деятельности будут одобрены и приобретены другими субъектами, непосредственно не участвующими в соперничестве, то есть потребителями. Иначе конкуренция была бы бессмысленной.

Основными причинами, вызывающими конкуренцию, следует считать две особенности рыночной экономики:

- свобода выбора для потребителя (что и у кого приобретать);
- свобода выбора для производителя (что производить и кому предлагать).

Таким образом, роль показателя конкурентоспособности заключается в следующем:

- вынуждает компании искать инновационные виды товаров и услуг, которые нужны потребителям, и которые могут удовлетворить потребности рынка;



- заставляет фирмы оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;
- способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя (постоянно улучшая соотношение цена/полезность);
- подталкивает предприятия к использованию эффективных способов производства и обновлению технологий;
- обеспечивает наибольший доход тому, кто трудится более эффективно;
- конкуренция играет роль регулятора темпов и объемов производства;
- постоянно идет процесс «вымывания» с рынка некачественной, дорогой продукции. Никакие внешние силы не заставляют фирмы повышать качество работы, кроме угрозы банкротства;
- закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии качественного антимонопольного законодательства, регламентирующего перечень общих требований к товарам и стандартизируя их;
- наличие конкуренции обусловлено главной особенностью рыночной экономики – свободой выбора производителя и потребителя, которая не обеспечивает успеха сама по себе. Достижение успеха завоевывается в конкурентной борьбе.

Любая степень интенсивности конкуренции (от чистой конкуренции до тотальной власти монополий) влечет за собой определенные последствия на рынке, причем как положительные, так и отрицательные.

Отсутствие конкуренции (монополизм) имеет неоднозначные последствия для рынка. Положительная сторона в том, что крупные масштабы производства позволяют снижать издержки и экономить ресурсы предприятия, а продукция монополистических компаний отличается, высоким качеством.

Отрицательный эффект в том, что монополия, стремится ограничивать выпуск продукции, благодаря монопольно высокой цене. В отсутствие конкуренции монополия теряет стимул для повышения эффективности за счет технического прогресса. Учитывая это, государство старается противостоять монополизму, поощряя конкуренцию.

## **1.2 Критерии конкурентоспособности предприятия**

Позицию фирмы в отрасли определяют ее конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество фирмы – это превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами [5]. Опираясь на определенное конкурентное преимущество, фирма решает, какую стратегию использовать.

Задачи специалиста в области управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью объектов сводятся к следующим [6]:

- анализировать, отбирать и обосновать выбор, тех или иных конкурентных преимуществ, а также факторов конкурентоспособности объектов;
- развивать слабые стороны объектов и создавать новые конкурентные преимущества;
- формировать цели функционирования и развития объекта;
- фокусировать факторы конкурентоспособности на цели или «сжатие» всех конкурентных преимуществ в «пучок»;
- направлять поток конкурентных преимуществ на рынок.

Вышеперечисленные задачи очень трудны для реализации, так как для этого необходимо применять особые современные научные подходы и принципы, методы и модели.

Конкурентное преимущество – это уникальные характеристики продукта или марки, которые дают фирме определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [7].

Характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так, как и к дополнительным товарам (услугам), сопровождающим базовый, к формам производства, продаж, свойственным фирме или товару.

В настоящее время, несмотря на разнообразные методы и формы наработки конкурентных преимуществ, каждое предприятие вырабатывает свою конкурентную стратегию для занятия лидирующего положения на рынке.

Конкурентная стратегия или, стратегия конкурентной борьбы, - это стремление компании занять высшую рыночную позицию и составить конкуренцию лидерам рынка в отрасли. Конкурентная стратегия позволяет добиться выгодной и устойчивой позиции, которая позволяет компании противостоять напору конкурентных сил, которые могут устанавливать конкурентную борьбу в отрасли.

Выбор конкурентоспособной стратегии определен двумя главными факторами. Во-первых, привлекательностью отрасли с позиции долгосрочной прибыльности, то есть теми факторами, которые ее характеризуют. Во-вторых, теми факторами, которые определяют относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. Выбор конкурентной стратегии осуществляется только с учетом обоих факторов. Когда компания ведет деятельность в крайне привлекательной отрасли, ее прибыль, может быть недостаточно высокой, из-за неправильно выбранной конкурентной позиции. Наоборот, если компания имеет лидирующую позицию на рынке, а также осуществляет деятельность в нерентабельном бизнесе, тогда все работы по усилению данной позиции окажутся бесполезными. Именно эти моменты, определяют выбор стратегии конкуренции, они динамичны по своей природе. Ведь привлекательность отрасли и доходность компании изменяются со временем, а нерентабельные отрасли и компании становятся доходными и наоборот. Это относится и к

конкурентной позиции компании - она изменяется, отображая бесперебойную борьбу соперников [19].

Подход М. Портера к разработке конкурентных стратегий основывается на данном утверждении: стабильность предприятия в отрасли и на рынке характеризуют: издержки, которые включаются в производство и сбыт продукции, необходимость продукта, а также сфера конкуренции (Рисунок 2). Достичь конкурентных преимуществ и закрепить свои позиции предприятие может за счет:

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Неповторимость продукта	Преимущества в издержках
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство за счет экономии на издержках
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рисунок 2 - Матрица стратегий М. Портера

- предоставления низких издержек производства и сбыта товара. Низкие издержки дают способность предприятию разрабатывать, производить и продавать товар с похожими характеристиками, но с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая товар по сложившейся на рынке цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

- обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация дает способность предприятию, предоставить потребителю продукт, обладающий большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет установить высокие цены, что принесет наибольшую прибыль предприятию;

- сегментирования рынка и фокусированием фирмы на этом сегменте. Фирма не работает на всем рынке, а ориентируется на конкретный сегмент [20].

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика видов конкурентных стратегий М. Портера

Таблица 2 - Сравнительная характеристика видов конкурентных стратегий М. Портера

Название	Достоинства	Недостатки
Лидерство по издержкам	Предприятие активно использует новые методы повышения производительности, сокращения расходов, контролирует издержки	Возможно снижение качества готовой продукции
Дифференциация	Предприятие выделяет у продукции уникальные характеристики, разрабатывает программу продвижения, обеспечивает исключительно высокое качество сервиса, использует новые технологии	Высокие издержки вследствие проведения соответствующей маркетинговой политики. Высокие цены
Фокусирование	Предприятие акцентирует усилия на определенном сегменте рынка	Существует риск потери сегмента

На их основе достигаются определенные преимущества по отношению к конкурентам, причем эти преимущества могут быть созданы в различных сферах деятельности предприятия – как производственной, кадровой, так и управленческой, рыночной и т. д.

Различные виды рынка предполагают свои источники конкурентных преимуществ. Например, на промышленных рынках конкурентными преимуществами все чаще становятся нематериальные ресурсы (таблице 3 [11]).

Таблица 3 – Классификация конкурентных преимуществ, основанных на нематериальных ресурсах

Виды конкурентного преимущества	Источники
1. Основанные на нематериальных активах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коммерческая тайна фирмы;</li> <li>– преимущества в области технологии за счет обладания патентами, лицензиями и т. п.;</li> <li>– базы данных и т. п., охраняемые законом</li> <li>– имидж торговых марок;</li> </ul>

Продолжение таблицы 3

<b>Виды конкурентного преимущества</b>	<b>Источники</b>
2. Основанные на интеллектуальных ресурсах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знания, навыки и способности персонала;</li> <li>– квалификация персонала;</li> <li>– личностные качества ключевых сотрудников (творческая инициатива, способность к риску, способность принимать нестандартные решения и т. п.);</li> <li>– способности к генерированию новых идей;</li> <li>– способности к НИОКР и т. п.</li> </ul>
3. Основанные на отношениях	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отношения с потребителями;</li> <li>– отношения с деловыми партнерами (поставщиками, посредниками);</li> <li>– отношения с государственными органами управления;</li> <li>– отношения с конкурентами;</li> <li>– отношения с социально-общественными организациями;</li> </ul>
4. Основанные на организационных ресурсах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лояльность персонала по отношению к интересам фирмы;</li> <li>– поощрение инициативы;</li> <li>– новаторский дух;</li> <li>– дух творчества;</li> <li>– способность работать в коллективе/команде;</li> <li>– благоприятная рабочая атмосфера в коллективе;</li> <li>– ноу-хау в области управления;</li> <li>– организационная структура;</li> <li>– технологии управления организацией;</li> <li>– мотивационные системы;</li> <li>– репутация фирмы;</li> <li>– опыт организации;</li> <li>– преимущества в области стратегии и маркетинга;</li> </ul>

К конкурентным преимуществам на потребительском рынке относят брендинг, нестандартные технологии продвижения – BTL, элементы процесса обслуживания (маркетинг отношений).

Выявление своих конкурентных преимуществ на основе знания достоинств и недостатков в положении и деятельности конкурентов является главной целью конкурентного анализа. Все усилия в производстве и управлении должны быть направлены на развитие тех качеств предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают предприятие от реальных конкурентов.

Существует три фактора удержания конкурентного преимущества [2].

Первый фактор зависит от его источника:

- преимущества низкого ранга довольно легко могут получить и конкуренты (дешевая рабочая сила, сырье, преимущество на масштабе производства.) ;
- преимущества более высокого порядка можно удерживать более длительное время, но они связаны со значительными инвестициями, (патентованная технология, дифференциация).

Второй фактор – удержание преимущества. Он определяется количеством источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

Третий фактор – постоянная модернизация производства и других видов деятельности.

Оценивая варианты возможных действий на конкурентном рынке, всегда нужно руководствоваться простейшим правилом: следует концентрировать свои преимущества там, где конкуренты показывают свои слабые стороны. Осознанные и спланированные действия по созданию конкурентных преимуществ лежат в основе управления бизнесом.

Требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическими факторами успеха [6]:

- обеспечивать уникальность собственной торговой марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени;
- удовлетворять специфические потребности клиента; иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;
- строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами, и которые трудно или невозможно имитировать.

Высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли.

На рисунке 3 [12] приведена основная направленность создания ключевых конкурентных преимуществ, и возможная динамика любого стратегического преимущества фирмы во времени в условиях конкурентной среды.

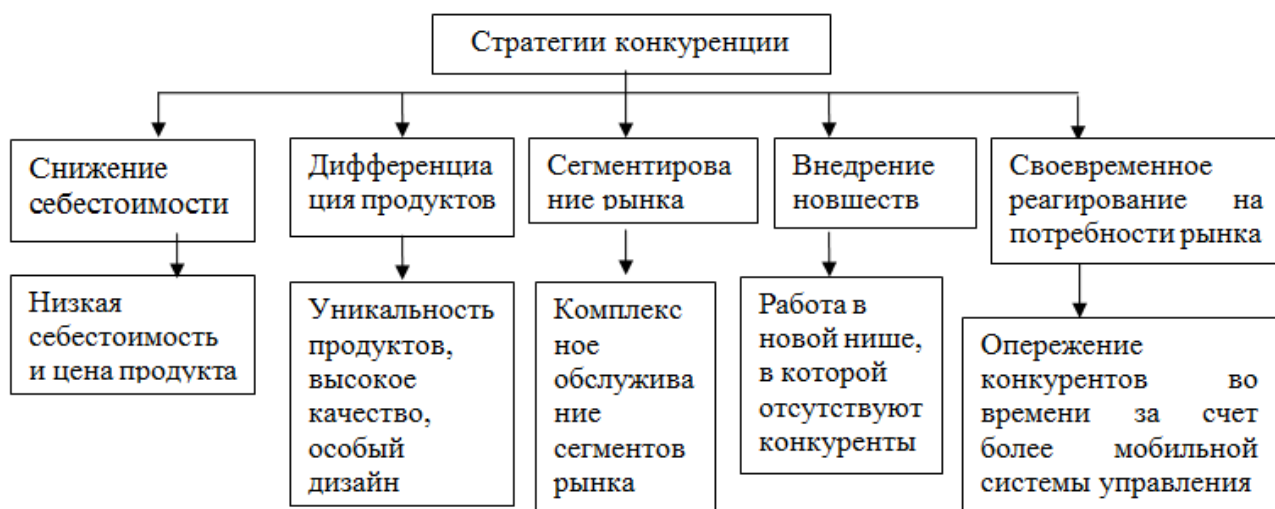


Рисунок 3 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентных преимуществ

Глубокий анализ потребностей потребителей дает возможность формирования значимого конкурентного преимущества, позволяющего фирме эффективно действовать на рынке, обеспечивая себе высокий финансовый результат и, соответственно, высокую акционерную стоимость.

### 1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности товара

Концептуальная основа анализа конкурентов базируется на общей методологии экономического анализа и приемах проведения маркетинговых исследований. В соответствии с общеметодологической основой к наиболее важным программно-методологическим вопросам конкурентного анализа могут быть отнесены:

- определение целевых установок и методологических принципов анализа;
- идентификация объекта и предмета конкурентного анализа;



- нахождение форм, способов и источников информации;
- установление совокупности методов проведения анализа;
- разработка системы аналитических показателей;
- определение направлений использования аналитических результатов.

Главная цель конкурентного анализа заключается в умении определить, а также быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе преимущества нашей организации. Все усилия в сферах производства, сбыта и управления должны быть направлены на развитие именно тех качеств и свойств организации (либо выпускаемой ею продукции, оказываемых услуг), которые выгодно отличают ее от потенциальных или реальных конкурентов.

Совокупность наиболее важных в настоящее время целевых установок конкурентного анализа включает в себя:

- выявление будущих стратегий и планов конкурентов;
- предсказание вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы организации;
- определение того, насколько стратегия конкурентов действительно соответствует их возможностям;
- выявление слабых сторон конкурентов и оценка наших реальных возможностей их использования.

Анализ конкурентов представляет собой процесс выявления основных соперников, оценки их целей, стратегий, сильных и слабых сторон, а также спектра вероятных ответных действий [13]. Кроме того, необходимо установить совокупность конкурентов, которых следует атаковать либо, наоборот, избегать.

Объект конкурентного анализа – это множество уже имеющихся и будущих конкурентов в соответствующем сегменте рынка.

Предметом конкурентного анализа, на наш взгляд, является совокупность отношений соперничества, а также партнерского взаимодействия организаций конкретной отрасли – отношений, которые необходимо рассматривать как в статике, так и в динамике.

Наиболее важная информация для проведения конкурентного анализа может быть классифицирована следующим образом:

- маркетинг организации-конкурента (стратегии сегментации, торговая марка и имидж, вектор роста, реклама/PR, потенциал маркетинговых исследований);
- оценка персонала организации (качество и навыки, текучесть кадров, уровень оплаты труда, уровень подготовки, мобильность и креативность персонала);
- производственные параметры (способность организации выполнять массовые заказы, наличие производственных мощностей, продолжительность цикла, производственная подвижность и гибкость, внедрение системы менеджмента качества);
- характеристики руководства организации-конкурента (личность, биография, мотивы, ожидания, стиль, прошлые успехи и провалы, глубина управленческого таланта);
- социополитическая информация (контакты с центральной и региональной властью, репутация посредников, опыт в делах, природа контактов с властью, связи с членами совета директоров, сила антикризисного управления организацией);
- инновационно-технологические возможности (применяемые технологии; опыт и масштабы проведения НИОКР; авторские технологии, патенты; доступ к внешнему опыту; способность создавать внутренние инновации);
- надежно идентифицированная сила конкурентной информации (доказательства силы конкурентной информации, экономическая и информационная безопасность и др.);
- финансовая информация (отчеты, данные о регистрации ценных бумаг, финансовые коэффициенты; показатели движения денежных средств, параметры устойчивости развития, капиталоборот, затраты, рентабельность).

Получение столь развернутой и разнообразной информации о соперниках, на первый взгляд, представляется малореалистичным, если упустить из виду два весьма существенных организационных момента.

Первый момент: каждому предприятию целесообразно сформировать у себя специальную инфраструктуру системы конкурентной информации, которая должна включать компетенции на основе четырех отличительных организационных навыков по сбору, обработке, анализу и распространению перечисленных выше сведений.

Второй момент: важно помнить о том факте, что, в отличие от интуиции, большая часть информации, которая требуется от конкурентной разведки, уже существует на предприятии. Это означает, что торговые агенты, сотрудники отдела по маркетингу, руководители и специалисты – весь персонал предприятия, – вероятнее всего, владеет наиболее ценной информацией о соперниках.

Совокупность методов складывается из общенаучных, аналитико-прогностических методов, а также методов, заимствованных из самых разных областей знаний.

Общенаучные методы включают в себя следующие компоненты:

- системный анализ представляет собой совокупность методов и средств исследования сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем, объектов, процессов, опирающихся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы [5]. Он дает возможность рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей;
- комплексный подход – совокупный с предметом изучения, более или менее полно охватывающий все его стороны. Такой подход позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные направления развития;
- программно-целевое планирование, которое совершенно необходимо при выработке и реализации конкурентной стратегии и тактики.

Аналитико-прогностические методы подразумевают под собой весьма широкий спектр разработанных и успешно применяемых исследовательских методов. К ним, в частности, относятся следующие методы:

– линейное программирование как математический аппарат, созданный для выбора из ряда альтернативных решений наиболее благоприятного;

– при решении некоторых задач маркетинга применяются методы теории массового обслуживания. Они дают возможность, во-первых, изучить складывающиеся закономерности, связанные с наличием потока заявок на обслуживание, а во-вторых, соблюсти необходимую очередность их выполнения;

– теория связи, рассматривающая механизм «прямых обратных связей», позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходящих за пределы установленных параметров;

– методы теории вероятности помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительных;

– метод сетевого планирования дает возможность регулировать последовательность работ или операций в рамках какой-либо программы;

– для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции и одновременной экономией материальных и трудовых ресурсов используются экономико-статистические методы;

– систему известных или предполагаемых связей между событиями, действиями или процессами можно описать с помощью методов моделирования;

– особое место в методическом арсенале конкурентного анализа занимают методы экспертных оценок. Они дают возможность достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий.

При выборе той или иной стратегии базой для принятия решений служат результаты отраслевого и конкурентного анализа, а также ситуационный анализ компании.

Полученные в результате проведения конкурентного анализа данные позволяют оценивать возможности конкурентов и давать рекомендации по ведению конкурентной борьбы. Сформированная система исследования конкурентов может помочь компании в поддержке принятия управленческих решений. Основными рекомендуемыми направлениями использования разработанной системы аналитических показателей являются:

- тенденции и факторы динамики конкурентоспособности, а также получение оценки уровня анализируемого предприятия, которые позволяют выявить неиспользованные резервы и возможности их роста;
- разработка совокупности экстраполяционных и изыскательских прогнозов роста конкурентоспособности анализируемого предприятия на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;
- выработка стратегии наращивания конкурентных преимуществ и управления конкурентоспособностью на обозримый период;
- разработка будущих альтернативных стратегий развития предприятия;
- формирование целевых программ государственной поддержки уровня конкурентоспособности стратегически важных отраслей и предприятий (на основе приоритетных направлений в развитии инновационной техники и технологий);
- построение системы показателей-индикаторов для мониторинга конкурентоспособности, ее прогнозирования и планирования.

Таким образом, применение данной системы аналитических показателей имеет широкий спектр направлений для применения на предприятии.

## **Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Манотомь»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

История завода берет свое начало 1941 год - год образования завода на базе эвакуированных в годы Великой Отечественной войны предприятий – московского завода «Манометр» и ленинградских заводов «Ленгзип», «Молодой ударник» и оптико-механического завода № 5 был создан единый завод по выпуску приборов контроля для танковой и авиационной промышленности.

1942 год – осуществлен первый выпуск продукции.

1952 год – правительство приняло решение о строительстве нового завода. Специальным решением ЦК КПСС и Совета Министров СССР заводу были поручены освоение и выпуск новых, более сложных приборов: аммиачных и электроконтактных манометров, термометров. Эти приборы предназначены для автоматизации и механизации производственных процессов в важнейших отраслях народного хозяйства.

1958-1961 годы - развернулось строительство корпусов завода на новой площадке по проспекту Тимирязевскому (ныне пр. Комсомольский). Были введены в действие корпуса № 3, № 1, № 2, и № 4. В 1968 году построен производственный корпус № 5. В новых цехах развернулась борьба за высокую культуру производства, эстетику. Это позволило улучшить качество продукции, обеспечить ритмичную работу. Взят курс на комплексную механизацию труда, автоматизацию технологических процессов. В это время были созданы центральная заводская лаборатория, лаборатория измерительной техники, контрольно-испытательная станция.

1971 год – Президиум Верховного Совета Союза ССР наградил томский манометровый завод орденом Октябрьской революции. За досрочное выполнение заданий пятилетнего плана, успешное освоение новых видов приборов. Томский манометровый является одним из четырех заводов –

орденоносцев Томска. Прикрепляя к заводскому знамени орден Октябрьской революции, первый секретарь Томского обкома КПСС Е.К. Лигачев сказал: «Мы имеем основание заявить, что в нашей области нет такого предприятия, как ваше, которое сделало бы такой рывок вперед в улучшении условий труда, технологии, организации производства».

1972 год – завод был награжден Юбилейным почетным Знаком ЦК КПСС, Президиума Верховного Совета СССР, Совета Министров СССР, ВЦСПС за достижение наивысших результатов во всесоюзном социалистическом соревновании в ознаменование 50-летия образования СССР.

1967-1977 годы - предприятию 6 раз присуждалось Красное Знамя ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ а также переходящее Красное Знамя областных структур власти за успешное выполнение народно-хозяйственных планов.

1993 год – предприятие было акционировано. Сегодня ОАО «Манотомь» - это одно из ведущих в России предприятий по выпуску технических, взрывозащищенных, коррозионно-устойчивых и других манометров. Предприятие развивается на собственных ресурсах, ежегодно укрепляя финансовую устойчивость.

2001 год – завод получил сертификат качества европейской корпорации «SGS TUF». В настоящее время предприятие сертифицировано по системе менеджмента качества ИСО 9001-2008 и международной системе качества на соответствие требованиям международного сертификата качества.

Организационно-правовая форма завода – открытое акционерное общество «Манотомь». Сокращенное фирменное наименование: ОАО «Манотомь». Отраслевая принадлежность: приборостроительная компания по выпуску манометров технических, судовых, железнодорожных, коррозионностойких и других, в том числе в тропическом и экспортном исполнениях, а также датчиков давления и температуры, цифровых манометров, манометрических термометров.

По типу организационных структур на ОАО «Манотомь» это линейно-функциональная структура (приложение А). Такая структура обеспечивает выполнение конкретных функций управления, сохраняя горизонтальные и вертикальные связи, а также разделяет элементы управления.

К минусам такой структуры можно отнести то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в сфере науки и техники. Из-за высоко уровня формализации во взаимоотношениях работников аппарата управления структура теряет гибкость и как следствие происходит замедление с передачей информации, что в свою очередь влияет на скорость принятия решений.

Плюсами структуры является то, что она имеет ясно выраженные внутренние организационные связи, структура позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов. Структура относительно проста с точки зрения контроля и управления, а также может обеспечить конкурентное преимущество через работу функциональных подразделений [17].

Поскольку предприятие определило предмет исследования в виде оценки конкурентоспособности продукта АРМ, то в главе 2 можно изучить анализ среды предприятия, а также мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции. Комплект АРМ (автоматизированное рабочее место поверителя с программным обеспечением) – специальная разработка для облегчения работы метрологических компаний. С характеристикой АРМов можно ознакомиться на рисунке 4 и в таблице 4.



Рисунок 4 – Комплект для поверки АРМ



Таблица 4 – Модели и технические характеристики АРМов

Комплект оборудования (модель)	Диапазон создания давления	Диапазоны измерений рабочего эталона (манометры цифровые ДМ5002М-А)	Тип устройств для создания давления
АРМ-1	[(-0,1)-2,5] МПа	[(-0,1)-0] МПа	НХ 673А
		[(-0,1)-0,5] МПа	
		[(-0,1)-2,4] МПа	
АРМ-2	(0-1,6) МПа	(0-0,1) МПа	НХ 673А или ПУСК
		(0-0,6) МПа	
		(0-1,6) МПа	
АРМ-3	(0-6) МПа	(0-0,6) МПа	НХ 673А
		(0-1) МПа	
		(0-6) МПа	
АРМ-4	(0-25) МПа	(0-0,6) МПа	ГУСК
		(0-4) МПа	
		(0-25) МПа	
АРМ-5	(0-60) МПа	(0-1,6) МПа	ГУСК
		(0-10) МПа	
		(0-60) МПа	

Комплект оборудования предназначен для поверки средств измерения давления, разряжения и давления-разряжения.

Рабочий эталон – цифровой манометр ДМ5002М внесен в Государственный реестр средств измерений под № 49867-12.

Методика поверки рабочего эталона 5Ш0.283.342МП утверждена ФГУП "ВНИИМС.

Выпускаемые сейчас модели включают в себя:

- набор цифровых многопредельных приборов ДМ5002М-А (3 шт.) или ДМ5002М-А ЖКИ с автономным питанием (3 шт.), в соответствии с моделью, указанной в таблице:

- адаптер (блок питания) для приборов ДМ5002М-А;
- элементы питания (аккумуляторы) для приборов ДМ5002М-А ЖКИ с автономным питанием;

- компакт-диск со специализированным программным обеспечением «Поверитель»;
- устройство для создания давления с набором переходников;
- соединительные интерфейсные кабели;
- кейсы для оборудования.
- По требованию потребителя комплект оборудования может также включать:
- набор переходников с прокладками с различными присоединительными резьбами (в соответствии с таблицей 5);

Таблица 5 – Типы резьб переходников

Типы резьб	Количество, шт.
M20x1,5 - M12x1,5	3
M20x1,5 - M10x1	3
M20x1,5 - G1/2	3
M20x1,5 - G1/4	3

- коллектор с заглушками (позволяет подключать до 4 приборов);
- ноутбук;
- разделительная камера до 3-х шт. (для проверки средств измерения давления кислорода.

Исходя из данных характеристик АРМа, можно сделать вывод, что предприятие имеет достаточно дифференцированный хозяйственный портфель по данному виду продукции и может предложить различный ассортимент исходя из предпочтений потребителя.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Манотомь»

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя анализ бухгалтерских балансов и отчетов о финансовых результатах за прошедшие периоды в целях определения основных финансовых показателей.

Основные финансовые результаты деятельности ОАО «Манотомь» за период с 2014 г. по 2016 г. представлены в таблице 6 [15,16].

Таблица 6 – Основные показатели деятельности предприятия

Наименование	Ед. изм.	2014	2015	2016	Изменения 2015 – 2016гг.
					Абсолютное выражение, тыс. руб.
Выручка от продаж	тыс. руб.	486 275	497 542	545 496	47 954
Себестоимость продаж	тыс. руб.	(462 840)	(464 045)	(484 103)	20 058
Коммерческие расходы	тыс. руб.	(2 605)	(3 405)	(2 962)	-443
Чистая прибыль	тыс. руб.	(1 386)	(2 903)	36 387	33 484
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	44 243	46 150	38 560	-7590

Динамика выручки от продаж и чистой прибыли изображена на рисунке 5.

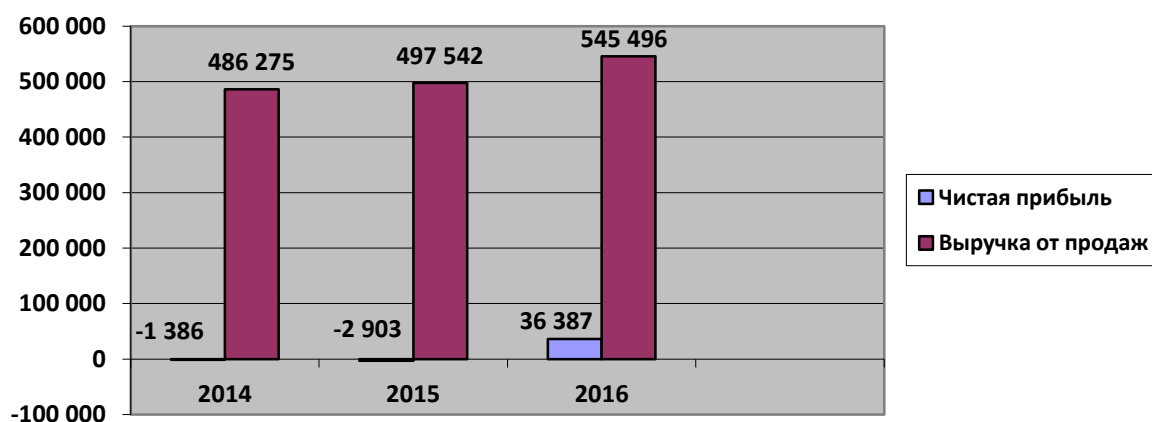


Рисунок 5 – Динамика выручки от продаж и чистой прибыли

Доходность фирмы характеризуется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель доходности – сумма прибыли. Относительный показатель - уровень рентабельности. В данной работе рассчитаны показатели рентабельности, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели рентабельности предприятия

Показатель	2014	2015	2016
Рентабельность продаж, %	0,29	0,58	0,54

Продолжение таблицы 7

Показатель	2014	2015	2016
Рентабельность активов, %	0,67	1,4	19,3
Рентабельность собственного капитала, %	0,007	0,014	0,19

На рисунке 6 наглядно представлено изменение показателей рентабельности.

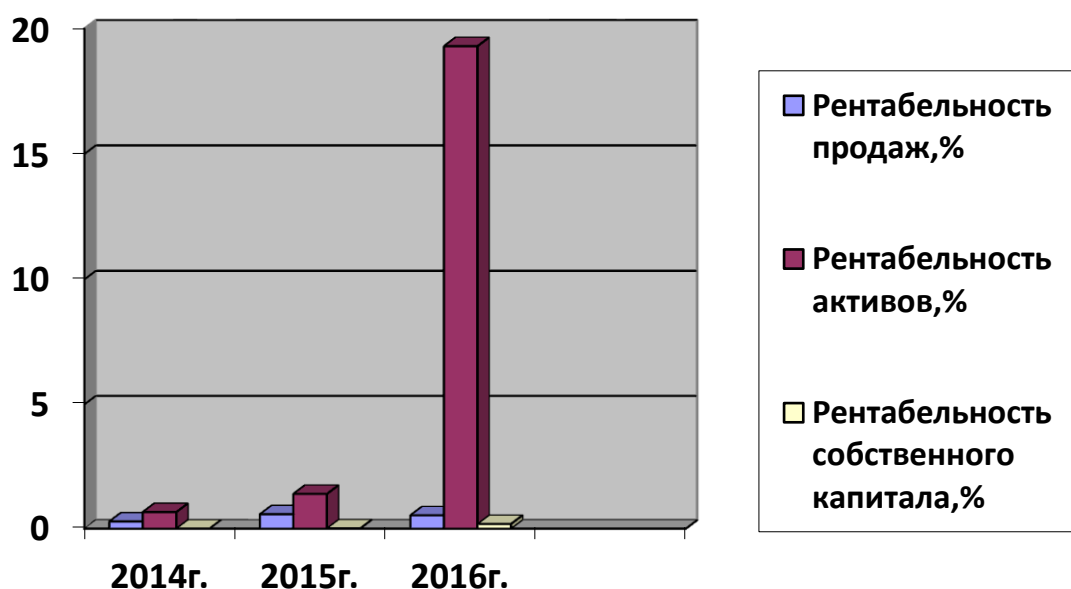


Рисунок 6 – Изменение показателей рентабельности в динамике

Предприятие в 2016 году показало положительное значение рентабельности собственного капитала, что можно констатировать начало выхода компании на новый уровень рентабельности. Для эффективного управления бизнесом рентабельность собственного капитала должна быть на уровне средней доходности по рынку (15-20%).

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия сохранять платежеспособность и обслуживать долги в долгосрочной перспективе. В таблице 8 представлены коэффициенты ликвидности ОАО «Манотомь» за период с 2014г. по 2016г.

Таблица 8 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Показатель	Норма	2014	2015	2016
К-т абсолютной ликвидности	> 0,2-0,4	0,004	0,009	0,017
К-т быстрой ликвидности	=>0,8-1,2	0,22	0,24	0,28
К-т текущей ликвидности	> 2-3	0,66	0,7	0,87

Анализ финансового состояния свидетельствует о положительной динамике коэффициента текущей ликвидности, который по итогам года составил 0,87. Рост значения коэффициента текущей ликвидности в значительной степени обусловлен снижением краткосрочной задолженности [18].

Вывод по анализу финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Манотомь»:

1. Выручка от реализации продукции и услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 47 954 тыс. руб. и составила 545 496 тыс. руб. По итогам финансового года получена чистая прибыль в размере 36 387 тыс.руб. (в 2015 г. был убыток в размере 2 903 тыс. руб.). Больше половины доходов предприятие получило благодаря выпуску продукции.

2. Показатели рентабельности существенно улучшились:

Рентабельность собственного капитала увеличилась вследствие увеличения прибыли и роста заемного капитала. Рентабельность активов увеличилась с 0,67% до 19,3%, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию для ОАО «Манотомь».

Задача менеджмента предприятия, в таком случае, заключается в увеличении рентабельности собственного капитала, а также рентабельности продаж.

Чтобы увеличить данные показатели необходимо провести следующие мероприятия:

1. Увеличить конкурентоспособность продукции предприятия.
2. Уменьшить производственный цикл изготовления продукции.
3. Внедрить систему бережливого производства.
4. Задействовать SEO и SMM продвижение своего товара на рынке.

Отсюда следует вывод, что на данный момент рентабельность продаж компании увеличилась по сравнению с предыдущими годами, но все еще не соответствует норме.

## 2.3 Анализ технологического процесса на предприятии

В ходе исследования был составлен и проанализирован технологический процесс производства АРМА. В общем виде технологический процесс представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Общий вид операций технологического процесса.

№/оборудования	Операция
1.	Закупка комплектующих АРМА (компьютер, 1.устройство для создания давления; прокладки с различными присоединительными резьбами;)
2.	Получение со склада материалов для создания манометра ДМ 5002 - А
3.	Транспортирование на производственную линию
4.	Сборка блока электронного преобразователя
5.	Сборка панели индикации
6.	Сборка сенсора
7.	Контроль
8.	Сборка манометра
9.	Калибровка манометра
10.	Контроль
11.	Транспортирование комплектующих АРМа
12.	Сборка АРМа
13.	Контроль (работоспособность и программное обеспечение)
14.	Транспортирование на склад или потребителю

Таким образом, можно сделать вывод, что технологический процесс сборки АРМа достаточно прост. Компания закупает большинство комплектующих у поставщиков и собирает АРМ с использованием манометров, которые производит. Отсюда можно сделать вывод, что в дальнейшем в рамках расширения, рекомендуется перейти к самостоятельной сборке комплектующих АРМа для сокращения времени реализации заказа.

## Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции

### 3.1 Анализ конкурентной среды предприятия ОАО «Манотомь»

Анализ конкурентной среды проводится в два этапа.

1 Этап – анализ сил конкуренции в отрасли

1) Анализ условий конкуренции в отрасли – предполагает сбор данных эндогенного и экзогенного характера и анализ этих данных. Состояние конкуренции в отрасли можно определить с помощью инструмента «5 сил Портера». На примере комплекса для поверки АРМ, ОАО «Манотомь», г. Томска, мною был описан этот инструмент и оценена конкурентная ситуация на рынке [17].

#### Анализ «5 сил Портера»

Таблица 10 – Сила 1 «Уровень конкуренции внутри отрасли»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество игроков	Небольшое количество	Средний уровень насыщения (10-8)	Высокий уровень насыщения
Баллы:			3
Разнообразие конкурентов	Большое разнообразие услуг	Небольшое различие услуг и товаров	Различий среди товаров и услуг нет
Баллы:		2	
Уровень роста рынка	Высокий уровень роста рынка	Объем рынка растет, но медленно	Снижение объема рынка
Баллы:		2	
Ограничение в повышении цен	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен
Баллы:		2	
Итоговый	9		
4 балла	Низкий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	<u>Высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции</u>		

Можно сделать вывод по таблице 10, что компания ОАО «Манотомь» находится на стадии насыщения рынка, с высокой внутриотраслевой конкуренцией.

Таблица 11 – Сила 2 «Угроза входа новых игроков на рынок»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Отсутствуют крупные игроки	На рынке присутствует 2-3 крупных игрока	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Баллы:		2	
Стартовые затраты для новых игроков	Низкие (окупаются меньше чем за 3 месяца)	Средние (окупаемость в пределах 6-12 месяцев)	Высокие (окупаемость > 1 года)
Баллы:			3
Необходимость лицензий на ведение бизнеса	Лицензия не требуется	Требуются лицензии на отдельные виды работ	Необходимы лицензии на данный вид деятельности
Баллы:			3
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	Фирмы, присутствующие на рынке не дают на новых игроков	Фирмы обращают внимание на новых игроков, но не мешают им развиваться	Фирмы ведут жесткую конкурентную игру и сильно репрессируют новых игроков
Баллы:		2	
Административные барьеры	Органы гос.власти не вмешиваются в деятельность отрасли	Гос.органы вмешиваются в деятельность отрасли, но на низком уровне	Гос.органы полностью контролируют отрасль и устанавливают ограничения
Баллы:		2	
Итоговый балл	12		
5 балла	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
6-9 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
10-15 баллов	<u>Высокий уровень угрозы входа новых игроков</u>		

Из таблицы 11 следует вывод, что существует высокий уровень угрозы со стороны новых игроков, но так как окупаемость больше года и необходимы лицензии на данный вид деятельности, следует обратить внимание на конкурентов внутри страны, а особенно за пределами России - именно они могут резко войти на рынок.



Таблица 12 – Сила 3 «Угроза появления товаров-субститутов»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Наличие субститутов	Не существуют	Существуют, но только зашли на рынок	Существуют и занимают высокую
Баллы:		2	
Доступность субститутов по цене	Цена существующих на рынке субститутов неоправданно	Цена товаров субститутов варьируется от низкой до высокой	Цена существующих на рынке субститутов доступна для
Баллы:			3
Склонность потребителей к переходу на товары субституты	Низкая склонность к переходу и высокая лояльность к уже существующему товару	Средняя склонность к переходу	Высокая склонность к переходу и низкая лояльность
Баллы:		2	
Сравнение субститутов по качеству	Качество уже существующих товаров высокое	Качество товаров одинаковое	Качество уже существующих товаров низкое
Баллы:	1		
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
5-8 баллов	<u>Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</u>		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Вывод по таблице 12: товары субституты есть и они доступны для широкого круга потребителей, но они имеют среднюю склонность к переходу, следовательно, компании нужно развивать программу лояльности, чтобы клиент был доволен и оставался с компанией.

Таблица 13 – Сила 4 «Рыночная власть поставщиков»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Поставщиков много, но их не хватает на все компании	Маленькое количество поставщиков
Баллы:		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объемах	Средняя ограниченность в объемах	Ограниченность в объемах
Баллы:	1		

Продолжение таблицы 13

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Издержки переключения	Низкие издержки при переключении	Средние издержки при переключении	Высокие издержки при переключении
Баллы:		2	
Итоговый балл	5		
3 балла	Низкий уровень угрозы компании со стороны поставщиков		
4-6 баллов	<u>Средний уровень угрозы компании со стороны поставщиков</u>		
7-9 баллов	Высокий уровень угрозы компании со стороны поставщиков		

Исходя из данных в таблице 13, можно сделать вывод, что следует поддерживать хорошие отношения и своевременную выплату поставщикам, так как компаний много, а надежных поставщиков мало. Хорошие отношения с поставщиками в итоге дадут нам определенную скидку.

Таблица 14 – Сила 5 «Рыночная власть покупателей»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество потребителей	Большая (растущая) доля потребителей услуг данной отрасли	Средняя доля потребителей услуг данной отрасли	Небольшая доля потребителей услуг данной отрасли
Баллы:		2	
Чувствительность к цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой
Баллы:		2	
Степень заинтересованности потребителя в покупке	Высокая заинтересованность	Средняя заинтересованность	Низкая заинтересованность
Баллы:		2	
Итоговый балл	6		
3 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиента		
4-6 баллов	<u>Средний уровень угрозы ухода клиента</u>		
7-9 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиента		

По таблице 14, можно сделать вывод, что следует разработать концепцию позиционирования, а также уникальные торговые предложения, для того чтобы заинтересовать потребителя.

После того, как был описан инструмент «5 сил Портера» на примере комплекса для поверки АРМ ОАО «Манотомь» г. Томска, можно сделать вывод и оценить уровень конкуренции на рынке в таблице 15.

Таблица 15 – Сводная таблица 5 сил Портера

<b>Угрозы</b>	<b>Результат</b>	<b>Описание</b>	<b>Направление работ</b>
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Производители ведут жесткую борьбу за потребителя, на рынке высокий уровень конкуренции.	Нужно следить за своими главными конкурентами, и игроками, которые только вышли на рынок. Необходимо совершенствовать свой товар, а также искать новые подходы к бизнесу.
Угроза со стороны новых игроков	Высокая	Возможно появление новых компаний за пределами России из-за привлекательности	Нужно повышать лояльность потребителя именно к нашей компании, а также анализировать новых игроков.
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средняя	Большое количество альтернативных товаров, которые дают потребителю возможность выбора между нами и конкурентами.	Нужно повышать конкурентоспособность своего продукта, делать его уникальным.
Угроза нестабильности поставщиков	Средняя	Существует достаточный выбор поставщиков на рынке приборостроения.	Поставщики есть, но существует зависимость от них. Поэтому нужно стараться строить долгосрочные отношения с поставщиками.
Угроза ухода клиентов	Средняя	Количество потребителей растет, и если соответствовать стандартам качества, а также запросам потребителя то мы сможем его удержать.	Нужно повышать качество услуг, разрабатывать новые выгодные предложения для потребителя, а также поставлять заказ в минимальные сроки.

В целом можно сделать вывод, что конкуренция на рынке находится на среднем уровне, но нашей компании следует остерегаться новых игроков, и внимательно изучать их. Следует разработать концепцию маркетинга для того чтобы быть конкурентоспособными в условиях жесткой конкуренции.

Также состояние конкуренции можно определить исходя из ЖЦТ и с помощью таблиц типа рыночной структуры. Оценка состояния конкуренции в приборостроения манометров и АРМов [18].

Таблица 16 – Определение конкуренции «По типу строения рынка»

<div>Продавцы</div> <div>Покупатели</div>	Много	Несколько	Один
Много (>10)	Двусторонняя полиполия (чистая конкуренция)	Олигополия	Монополия
Несколько (от 3 до 10)	Олигопсония	Двусторонняя олигополия	Монополия ограниченная олигопсонией
Один	Монопсония	Монопсония ограниченная олигополией	Двусторонняя монопсония

Из таблицы 16 следует вывод, что рынок насыщен, и имеет большое количество, как покупателей, так и продавцов, так что следует постоянно развивать свой товар и маркетинговые каналы.

Таблица 17 – Классификация товарных рынков по Шереру

<div>Кол.во продавцов</div> <div>Тип продукта</div>	Много	Несколько	Один
Однородные	Чистая конкуренция	Гомогенная олигополия	Чистая монополия
Дифференцированные	Монополистическая конкуренция	Дифференцированная олигополия	Чистая многопродуктовая монополия

Можно сделать вывод исходя из данных в таблице 17, что на рынке существуют крупные игроки, которые соревнуются между собой.

Определяем условия конкуренции, в отрасли исходя из жизненного цикла товара (рисунок 7)

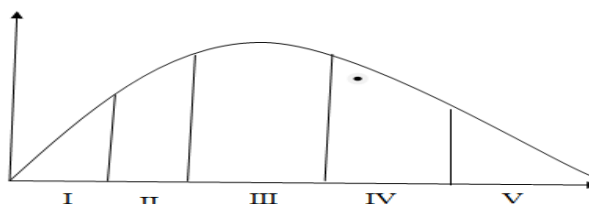


Рисунок 7 – Жизненный цикл товара

I – этап зарождения отрасли (конкуренции нет, либо она незначительная)

II – этап роста (появляется спрос на товар, конкуренция средняя)

III – этап зрелости (высокий спрос, существенная конкуренция)

IV – этап насыщения (спрос уменьшается, конкуренция наивысшая)

V – этап спада (средняя конкуренция, которая переходит в спад)

Вывод: отрасль приборостроения манометров и АРМов находится на этапе насыщения, спрос на услуги уменьшается, конкуренция растет. Но при этом на рынке находится много компаний, готовых предоставить альтернативную продукцию.

### **3.2 Оценка конкурентоспособности товара ОАО «Манотомь»**

На втором этапе конкурентного анализа происходит выявление конкурентов и предварительный анализ их деятельности. Теперь мы можем выявить наших конкурентов и провести предварительный анализ их деятельности. Для этого сначала мы определяем границы рынка:

1) Товарные – комплект для поверки АРМ

2) Географические – рынок России и зарубежные рынки

Затем мы составляем перечень компаний, занимающимся приборостроением манометров и АРМов в пределах этих границ. Информацию на счет компаний мы находим в интернет источниках таких как Яндекс, 2гис, сайты компаний, форумы, у собственных потребителей в ходе опроса.

Таблица 18 – Результаты опроса потребителей (о значимости факторов конкурентоспособности)

<b>Факторы КСП*</b>	<b>Значимость</b>	<b>Вес</b>
Цена	30%	0,3
Качество продукции	30%	0,3

Продолжение таблицы 18

<b>Факторы КСП*</b>	<b>Значимость</b>	<b>Вес</b>
Удобство использования	20%	0,2
Новизна оборудования	10%	0,1
Срок выполнения заказов	10%	0,1

Таблица 19 - Пояснения по системе оценки факторов:

Цена:	сравнительный анализ
Качество продукции:	продукция соответствует заявленным требованиям и характеристикам, наличие сертификатов соответствия
Удобство использования:	возможность переноса АРМа на объекты, а также выезда с ним.
Новизна оборудования:	замена старого советского оборудования на современное
Срок выполнения заказа:	гибкость в поставке продукции клиенту.

Таблица 20 – Рыночная позиция игроков относительно друг друга

Конкуренты Факторы КСП	ОАО «Манотомь»	ОАО «Прибор СК»	ОАО «Эталон»	ОАО «Элемер»
Ценовой уровень К= 0,30	4	4	4	5
	1,2	1,2	1,2	1,5
Качество продукции К= 0,30	5	4	3	4
	1	0,8	0,6	0,8
Удобство использования К=0,20	5	5	5	4
	0,5	0,5	0,5	0,4
Новизна оборудования К=0,10	5	4	5	4
	1,5	1,2	1,5	1,2
Срок выполнения заказа К=0,10	4	3	3	5
	0,4	0,3	0,3	0,5
<b>ИТОГО</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<b>С коэфф. значимости</b>	4,6	4	4,1	4,4
<b>среднеотраслевой 4,2</b>				

Отсюда следует, что ОАО «Манотомь» более конкурентоспособна относительно остальных игроков.

Таблица 21 – Рыночная позиция ОАО «Манотомь» в сравнении с конкурентами

Рыночная позиция		
ОАО Манотомь/ «Прибор СК»	4,6 / 4	1,15
ОАО Манотомь/ Эталон	4,6 / 4,1	1,12
ОАО Манотомь / Элимер	4,6 / 4,4	1,04
ОАО «Манотомь/ среднеотр.	4,6 / 4,2	<b>1,09</b>

Из таблицы 21 следует вывод, что ОАО «Манотомь» занимает лидирующую рыночную позицию, а также ее позиция выше среднеотраслевой. Это говорит о том, что АРМ компании конкурентоспособен, но действует неэффективная система продвижения товара на рынок.

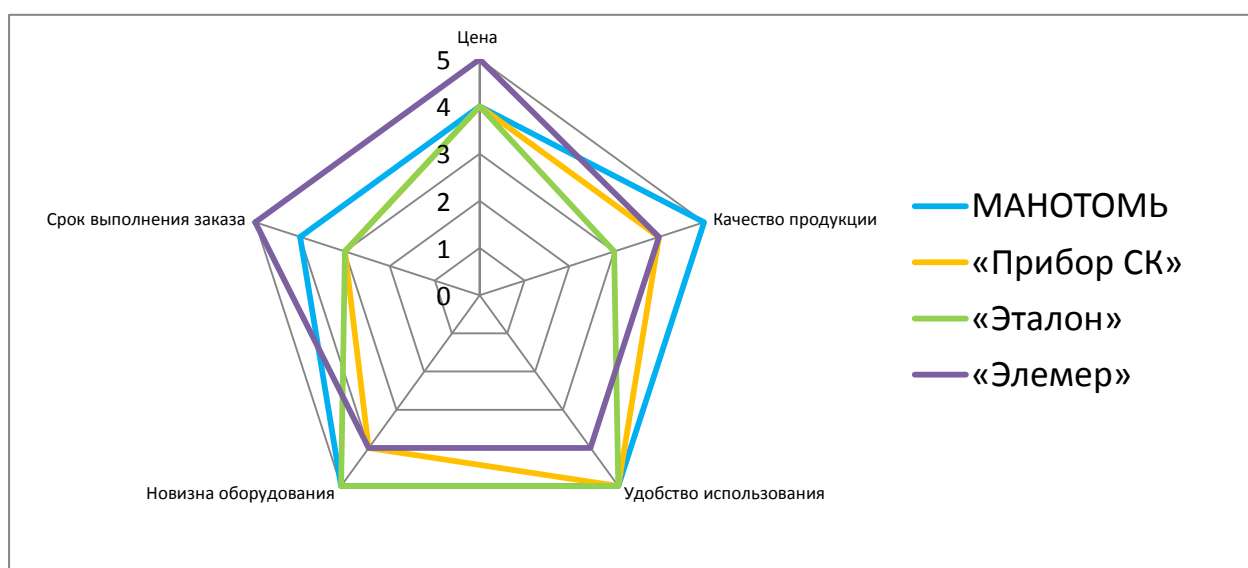


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности по простым баллам

На рисунке 8 мы можем увидеть, что наш главный конкурент «Элемер» превосходит нас по сроку выполнения заказа, и по цене. Мы же превосходим остальных, по качеству.

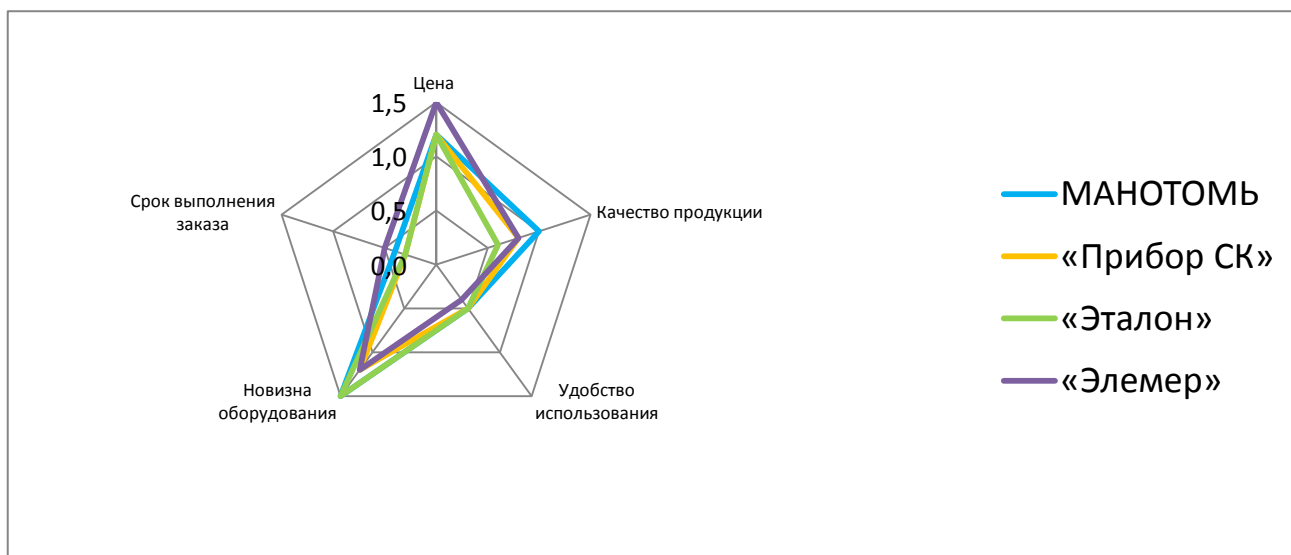


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности с поправкой на коэффициент

Из рисунка 9, мы можем увидеть, что после поправки на коэффициент, нашим главным конкурентом остается «Элемер» и он превосходит нас по цене, но зато мы теперь превосходим остальных не только по цене, но и по новизне оборудования.

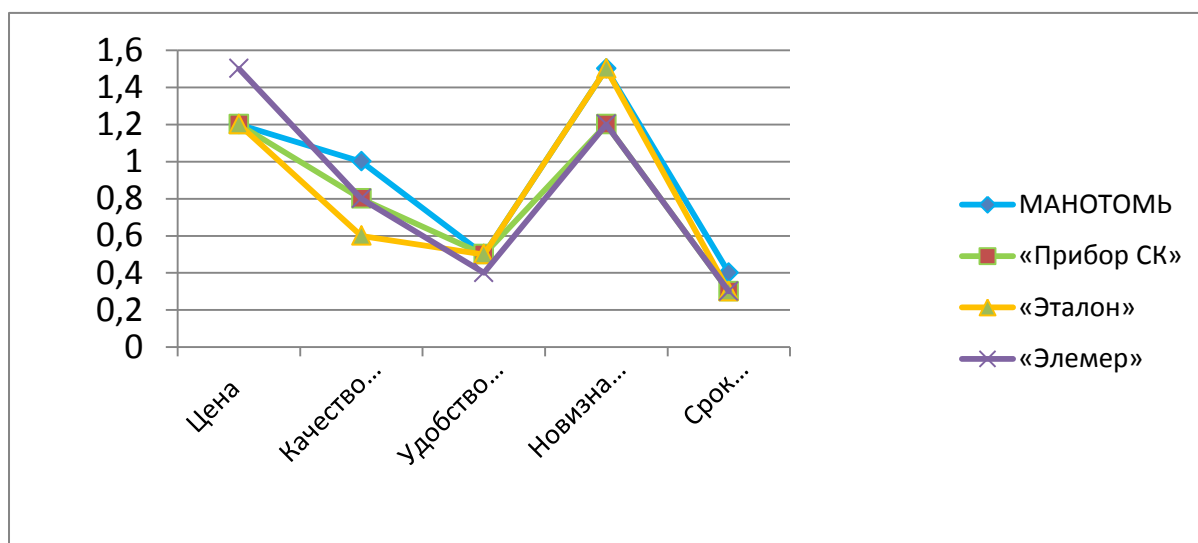


Рисунок 10 – SNW-анализ (с поправкой на коэффициент).

Рисунок 10 наглядно демонстрирует нам, по каким параметрам мы отстаем, а по каким превосходим своих конкурентов, а также мы можем увидеть точки соприкосновения с конкурентами.

### 3.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции на примере ОАО «Манотомь»



Проведенный анализ в разделе 3.2, показал нам, что наша компания конкурентоспособна по продукции АРМ и имеет свои конкурентные преимущества, но предприятие использует неэффективную систему продвижения данной продукции. Исходя из вышеперечисленного, мы предлагаем данные мероприятия для реализации успешной стратегии продвижения.

Таблица 22 – Мероприятия и их результаты

№	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат	Стоимость, руб.	Ответственный за исполнение
1.	Доработка продукции АРМ	Создание стендовой версии АРМ, что позволит получить дополнительное удобство при работе лаборатории, и соответственно, получение конкурентного преимущества – дифференциации	В рамках заработной платы специалиста в НИОКР	Руководитель подразделения НИОКР
2.	Проведение маркетинговых исследований с целью поиска новых рынков и изучения потребительских предпочтений	Выход на новые рынки увеличит объем производства и объем продаж, что позволит вследствие применения «эффекта масштаба» наработать ценовой конкурентное преимущество	В рамках заработной платы специалиста в службы маркетинга	Руководитель службы маркетинга
3.	Создание активной программы продвижения: - интернет-маркетинг (задействовать маркетинговые инструменты SMM и SEO продвижения сайта.) -усовершенствовать сайт компании, добавить виджеты для привлечения клиента.	– Выход на новые рынки, увеличение объема продаж, увеличение прибыли. – Создание имиджа компании. – Повышение квалификации сотрудников службы маркетинга. – Интеграция сайта компании в поисковых системах.	50 000 руб.	Руководитель службы маркетинга
4.	Создание каналов сбыта	Выполнение заказа согласно договорным обязательствам, позволит предприятию повысить срок поставки товара	В рамках заработной платы специалиста в службы сбыта	Руководитель службы сбыта
	Итого руб.:		50 000	

Производим расчет экономического эффекта.

1. Экономический эффект = Прибыль до проведения мероприятий в год = выручка ( $Q_1 \cdot Ц$ ) - себестоимость

$$24 \text{ шт.} \cdot 200 \text{ тыс.руб.} - 50 \text{ тыс.руб.} = 4750 \text{ тыс.руб.}$$

2. Прибыль после проведения мероприятий в год = выручка ( $Q_2 \cdot Ц$ ) – себестоимость

$$192 \text{ шт.} \cdot 200 \text{ тыс.руб.} - 50 \text{ тыс.руб.} = 38\,360 \text{ тыс.руб.}$$

Экономическая эффективность определяется соотношением между экономическим эффектом, полученным от реализации мероприятий и величиной затрат (материальных, трудовых, финансовых) на проведение мероприятий за фиксированный промежуток времени:

$$E = \Delta \mathcal{E} / C,$$

где:

$E$  – эффективность мероприятий;

$\Delta \mathcal{E}$  – прирост экономического результата (эффекта) в результате воздействия мероприятий;

$C$  – стоимость проведения мероприятий.

При определении экономической эффективности, используем прирост прибыли:

$$E = \Delta \mathcal{P} / C,$$

где:

$\Delta \mathcal{P}$  – прирост прибыли, равный  $= 38\,360 \text{ тыс.руб.} - 4750 \text{ тыс.руб.} = 33\,610 \text{ тыс.руб.}$

3. Эк.эффект =  $\Delta \mathcal{P} / \text{затраты}$

$$\text{Эк.эффект} = 33\,610 / 50 = 672,2$$

Таким образом, после проведения данных мероприятий ожидается увеличение объема продаж АРМа в 8 раз. Также предприятие обеспечит себе выход на новые рынки, увеличит объем производства и объем продаж, что позволит вследствие применения «эффекта масштаба» наработать ценовой конкурентное преимущество. За счет интеграции сайта компании в поисковых

системах, мы создаем имидж компании, а также расширяем рынки сбыта, и потребители начинают больше узнавать о нашем продукте.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А3Б	Бабаеву Руслану Халиговичу

<b>Институт</b>	<b>ИСГТ</b>	<b>Кафедра</b>	<b>Менеджмента</b>
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочие места промышленного предприятия ОАО «Манотомь»</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные документы;</li> <li>– Аналитические данные по предприятию;</li> <li>– Интернет источники;</li> <li>– Учебно-методическая литература.</li> </ul>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «Манотомь»;</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия;</li> <li>– Разработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «Манотомь»;</li> <li>– Анализ годового отчета ОАО «Манотомь» за 2016 г.;</li> <li>– Информационно-аналитические материалы ОАО «Манотомь».</li> </ul>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная</li> </ul>	

благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 22 – Приоритетные направления и механизмы реализации КСО; Таблица 24 – Социальные программы реализуемые ОАО «Манотомь» Таблица 25 – Стейкхолдеры предприятия ОАО «Манотомь»; Таблица 26 – Структура программ КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗБ	Бабаев Руслан Халигович		

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием**

В наше время люди – являются самым ценным ресурсом на предприятии и внедрение корпоративной социальной ответственности (КСО) на предприятии становится частью успешной компании. Актуальность внедрения корпоративной социальной ответственности (КСО) обусловлена сложными изменениями, происходящими в отечественной экономике и социальной сфере, что не могло не отразиться на деятельности различных предприятий. Поэтому в настоящее время руководители предприятий вынуждены принимать сложные и нетривиальные решения, направленные на мотивацию трудовых коллективов. Сегодня большое внимание уделяется методам управления социальным развитием предприятия, хорошо зарекомендовавшим себя как действенный инструмент в условиях неустойчивой среды [19].

Продуманная и эффективно разработанная система корпоративной социальной ответственности позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса.

В таблице 23 представлены основные направления корпоративной социальной ответственности и те практические шаги, которые могут быть предприняты для достижения позитивных изменений по данным направлениям. Но не стоит забывать, что с течением времени и изменением внешних и внутренних условий приоритеты корпоративной социальной ответственности могут меняться. Поэтому предприятиям необходимо регулярно пересматривать свою деятельность в этой области. Определяя приоритетные направления корпоративной социальной ответственности, предприятию, прежде всего, необходимо ориентироваться на специфику своей деятельности.

Таблица 23 – Приоритетные направления и механизмы реализации КСО

Направления	Социально ответственные практики
1. Ответственные практики в отношении персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачная процедура приема на работу, повышение в должности и оплата труда;</li> <li>• Программы обучения и повышения квалификации персонала;</li> </ul>
2. Охрана окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение всех видов загрязнений;</li> <li>• Развитие инновационных технологий направленных на эффективное использование энергии, воды, и других ресурсов;</li> </ul>
3. Добросовестные деловые практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение принципов добросовестной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики;</li> </ul>
4. Ответственные практики в отношении потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление качественных товаров и услуг, не представляющих угрозы для здоровья и жизни потребителей;</li> </ul>
5. Развитие местных сообществ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание рабочих мест и повышение уровня подготовки кадров в регионах присутствия;</li> <li>• Поддержка местных производителей и поставщиков.</li> </ul>
6. Благотворительность и волонтерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация и поддержка социально значимых программ и проектов,</li> <li>• Формирование системы, стимулирующей сотрудников на участие в волонтерской деятельности.</li> </ul>

Также наиболее существенными аспектами позитивного влияния корпоративной социальной ответственности на рост эффективности бизнеса являются: репутационный эффект; выстраивание отношений с заинтересованными сторонами; внедрение инноваций; повышение лояльности персонала; обеспечение экономии; привлечение инвестиций и выход на новые рынки; повышение управленческой эффективности [20].

Далее перейдем к рассмотрению процесса управления корпоративной социальной ответственностью на ОАО «Манотомь».

## 4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «Манотомь»

Данное предприятие много лет занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем. Деятельность по реализации проектов и программ четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности.

Миссия предприятия обращает внимание не только на то, что оно обеспечивает своих клиентов качественной продукцией, но и на то, что предприятие стремится помогать развитию местных сообществ в регионах присутствия и содействовать повышению качества жизни в стране, а также формированию стабильной социальной среды.

Посредством реализации внутренних и внешних социальных программ осуществляется миссия предприятия (таблица 24).

Таблица 24 – Социальные программы реализуемые ОАО «Манотомь»

Внешняя ответственность	Внутренняя ответственность
1.Выпуск качественных товаров	1.Безопасность труда
2.Добросовестные отношения с партнерами	2. Стабильность оплаты труда
3.Охрана окружающей среды	3.Дополнительное медицинское и социальное страхование
4.Выполнение обязательств по уплате налогов	4.Программы подготовки и повышения квалификации для персонала
5.Помощь в развитии местных сообществ	5.Помощь работникам в критических ситуациях

Анализируя внутреннюю корпоративную социальную ответственность ОАО «Манотомь» был сделан вывод о том, что предприятие ответственно подходит к работе с собственным персоналом, регулярно повышает заработную плату и приравнивает ее уровень к среднероссийской, а также увеличивает размер выплат социального характера и на охрану труда.



Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структур стейкхолдеров организации представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Стейкхолдеры предприятия ОАО «Манотомь»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры	1. Кредиторы
2. Менеджеры	2. Государство
3. Работники	
4. Потребители	
5. Поставщики	

Каждый из стейкхолдеров имеет свои ожидания, преследуя свои интересы, но при этом стейкхолдеры разных групп взаимодействуют друг с другом. Так, интересы акционеров заключаются в выплате дивидендов, росте капитала и в надежности предприятия для своих инвестиций. Менеджеры преследуют приоритеты вознаграждения за свой труд, власти и престижа. Что касается работников, то их интересы и приоритеты заключаются в удовлетворении от работы, заработной плате и безопасности. Интересы поставщиков заключаются в своевременном получении денежных средств от заказчика, долгосрочном сотрудничестве и увеличении объемов заказа. В интересах потребителей – продукция, услуги, сервис и качество. Взаимодействие с прямыми стейкхолдерами осуществляется посредством обратной связи и внутри корпоративных связей.

Анализ интересов и приоритетов косвенных стейкхолдеров показал, что кредиторы заинтересованы в процентах, прибыли и безопасности вложений в предприятие. В свою очередь правительство интересуется налогами и занятостью. Взаимодействие осуществляется через регулярное общение и реализацию совместных проектов.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. Мероприятия КСО, реализуемые компанией, а также основные ожидаемые результаты программ, которые собирается получить предприятие представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Структура программ КСО

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Элемент</b>	<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Сроки реализации мероприятия</b>	<b>Ожидаемый результат от реализации мероприятия</b>
1. Повышение к 2020 году экологической безопасности производства на 30%	Социальные инвестиции	Местное население, государство, потребители	С 1 июня 2017 по 1 июня 2020 года	Экологическая безопасность производства повысится на 30%
2. Сокращение к 2019 году объема выбросов производства	Социальные инвестиции	Местное население, государство, потребители	С 1 июня 2017 по 1 июня 2019 года	Сокращение к 2019 году объема выбросов производства (утилизация отходов производства, или внедрение бережливого производства)
3. Поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия	Социальные инвестиции	Менеджмент и работники предприятия	С 1 июня 2017 по 1 июня 2019 года	Оказание санитарно-курортного лечения, а также дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение.

Программы, представленные в таблице 26 полностью целесообразны, так как объем производства ежегодно только растет. Предприятия обязаны снижать выбросы в атмосферу, поскольку природа начинает не справляться с той нагрузкой, которую возлагает на нее человек и техника.

Программы КСО реализуемые на ООО «Манотомь» соответствуют целям и стратегиям предприятия, данные программы разработаны с целью повышения, как внешней, так и внутренней корпоративная социальная ответственность.

Программы отвечают интересам стейкхолдеров, но есть пробелы, которые следуют доработки, предложения автора описаны в рекомендациях ниже. Наряду с этим, предприятие получает преимущества в виде укрепления своего имиджа, удовлетворенных клиентов, роста инвестиционной привлекательности. Затраты направленные на мероприятия КСО адекватны. Это подтверждается уменьшением текучести кадров, уменьшением травм полученных в результате работы и другое. Автор предлагает некоторые рекомендации в отношении реализуемых программ КСО на ОАО «Манотомь»:

- Возможен вариант создания департаментов по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию, вовлеченность топ-менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ.
- Развитие социального спонсорства в целях повышения осведомленности о производстве предприятия, добиться расположения целевой аудитории, улучшить имидж либо изменить его благодаря ассоциированию с положительными ценностями;
- Внедрение корпоративного волонтерства в рамках помощи малоимущим семьям, помощи инвалидам, благоустройства территорий.
- Интегрировать экологические программы КСО, не только для нефинансового отчета, а учитывая, что 2017 год — официально год экологии в России.

Предложенные автором рекомендации могут поспособствовать увеличению лояльности целевой аудитории ООО «Манотомь» за счет обеспечения устойчивых отношений, посредством кооперации с заинтересованными сторонами и учетом их интересов.

## **Заключение**

Выручка от реализации продукции и услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 47 954 тыс. руб. и составила 545 496 тыс. руб. По итогам финансового года получена чистая прибыль в размере 36 387 тыс.руб. (в 2015 г. был убыток в размере 2 903 тыс. руб.). Больше половины доходов предприятие получило благодаря выпуску продукции.

Показатели рентабельности существенно улучшились: рентабельность собственного капитала увеличилась вследствие увеличения прибыли и роста заемного капитала. Рентабельность активов увеличилась с 0,67% до 19,3%, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию для ОАО «Манотомь».

Анализ финансового состояния свидетельствует о положительной динамике коэффициента текущей ликвидности, который по итогам года составил 0,87. Рост значения коэффициента текущей ликвидности в значительной степени обусловлен снижением краткосрочной задолженности.

В ходе прохождения преддипломной практики был проведен анализ отрасли предприятия ОАО «Манотомь», а также анализ его конкурентов. В ходе анализа были выявлены опасные конкуренты, а также преимущества и недостатки продукта АРМ.

В процессе работы был проведен анализ конкурентной среды предприятия, и выделены основные угрозы. Нашими угрозами оказались вход новых игроков на рынок, и угроза внутриотраслевой конкуренции.

После этого был проведен анализ и дана оценка конкурентоспособности АРМа. Исходя из анализа конкурентоспособности мы наглядно увидели наши преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами и разработали мероприятия, которые необходимо провести для более успешного функционирования предприятия.

К ним относятся:

- Доработка продукции АРМ;
- Проведение маркетинговых исследований с целью поиска новых рынков и изучения потребительских предпочтений;
- Создание активной программы продвижения:
  1. Интернет-маркетинг (задействовать маркетинговые инструменты SMM и SEO продвижения сайта.)
  2. Усовершенствование сайта компании, добавление виджетов для привлечения клиента.
- Создание каналов сбыта.

С помощью данных мероприятий ОАО «Манотомь» сможет укрепить свою финансовую устойчивость, повысить ликвидность и платежеспособность, а также укрепить свою позицию по продукту АРМ на рынке, начав реализовывать подходящую маркетинговую стратегию, и в конечном результате получит прирост прибыли.

### **Список публикаций**

1. III Международная научно-практическая конференция «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы» Р.Х. Бабаев. Управление конкурентной стратегией предприятия.
2. III Международная научная конференция "Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине" Р.Х Бабаев. Использование информационных инструментов для привлечения клиентов (Таргетированный электронный маркетинг).
3. I Интернациональная конференция «Responsible Research and Innovation». Р.Х Бабаев.

## Список литературы

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2013. – 445 с. – С.115.
2. ТезауРус-публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.thesaurus.ru/publ/publ-1.htm](http://www.thesaurus.ru/publ/publ-1.htm). Дата обращения: 08.05.17
3. Головин И. Карта конкуренции // Практический маркетинг. – 2014. – № 5 (87). – С. 27.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Майкл Портер. Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 453 с.
5. Котлер Ф.Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning. – N.Y.: Doubleday, 2010. – 408 p.
7. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2010. – 256 с.
8. Информационно-аналитические материалы ОАО «Манотомь» [Электронный ресурс]: – 2016 – Режим доступа: <http://www.manotom-tmz.ru>. Дата обращения: 07.04.17.
9. Информационно-аналитические материалы ОАО «Манотомь» [Электронный ресурс]: – 2016 – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=22067&type=3>. Дата обращения: 07.04.17.
10. Левина М.Б. Стратегия развития как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01005477844> (дата обращения 27.02.2017).
11. Нефедкин В.В. Формирование стратегии антикризисного



управления на промышленных предприятиях: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002347485> (дата обращения 01.06.2017).

12. Ремизова И.Н. Оценка и механизм активизации рыночного потенциала предприятия: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01000306237> (дата обращения 02.05.2017).

13. Матвиец Д.С. Формирование и реализация экономического потенциала в предпринимательских структурах: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01003301923> (дата обращения 02.05.2017).

14. Окунева А. Г. Критерии и методы оценки конкурентоспособности авиаагрегатного предприятия в условиях диверсификации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002948157> (дата обращения 05.05.2017).

15. Кочнев В.А. Формирование конкурентной среды как фактор устойчивого развития национальной экономики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01004237753> (дата обращения 08.05.2017).

16. Глушков А.П. Формирование механизма управления хозяйственными структурами в условиях развития конкурентной среды: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002292781> (дата обращения 08.05.2017).

17. Киселева И. Н. Формирование конкурентной стратегии организации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01003392661> (дата обращения 12.05.2017).

18. Быстрова А.Н. Интегрированный управленческий учет инновационной деятельности в условиях информационно: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01004644302> (дата обращения 12.05.2017).

19. Пискунова Н.А. Совершенствование системы управления предприятия на основе самооценки: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002341426> (дата обращения 15.05.2017).

20. Гридчина А.В. Теория и методология разработки стратегий

конкурентоспособности организации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002341426> (дата обращения 15.05.2017).

## Приложение А. Действующая организационная структура управления ОАО «Манотомь»

